

T.M.Vahabzadə
magistrant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti
vahabzadataleh@gmail.com

Məqalə redaksiyaya daxil olub 08.01.2026

The article was received by editorial board on 08.01.2026

Статья принята к печати 08.01.2026

ELEKTRON HÖKUMƏT VƏ İCTİMAİ XİDMƏTLƏRİN İNTEQRASIYASI: RƏQƏMSAL YENİLİKLƏR, MÜASİR TENDENSİYALAR VƏ ÇAĞIRIŞLAR

Xülasə

Məqalədə dövlət idarəçiliyinin rəqəmsallaşdırılması kontekstində elektron hökumət və ictimai xidmətlərin inteqrasiyası təhlil olunur. Tədqiqatın məqsədi Azərbaycanda 2020–2024-cü illər ərzində rəqəmsal hökumət modellərinin inkişaf dinamikasını qiymətləndirmək, texnoloji yeniliklərin və xidmət inteqrasiyasının idarəetməyə və vətəndaş məmnuniyyətinə təsirini araşdırmaqdır. Metodoloji olaraq, analitik təhlil, müqayisəli yanaşma və rəsmi statistika əsasında empirik dəyərləndirmə üsulları tətbiq edilmişdir. Tədqiqatda ASAN xidmət modeli və e-hökumət portalı kimi real nümunələr əsasında göstərilir ki, vahid platformalar üzərindən xidmətlərin təqdimatı şəffaflığı artırır, korrupsiya risklərini azaldır və vətəndaş-dövlət əlaqələrini sadələşdirir. Əsas nəticə ondan ibarətdir ki, rəqəmsal hökumət yalnız texnologiyaya əsaslanan transformasiya deyil, eyni zamanda vətəndaş yönümlü, inklüziv və səmərəli idarəetmə modelidir. Məqalədə süni intellekt, rəqəmsal şəxsiyyət vəsiqələri və məlumat analitikası kimi yeniliklərin ictimai xidmətlərə təsiri də vurğulanır. Məhdudiyət kimi, bəzi yeniliklərin hələ tam tətbiq olunmaması və bəzi rəsmi məlumatların məhdudluğu qeyd edilir. Tədqiqatın elmi yeniliyi, Azərbaycan kontekstində rəqəmsal hökumət islahatlarının institusional və sosial aspektlərini eyni çərçivədə təhlil etməsi ilə fərqlənir. Praktiki əhəmiyyəti isə ondan ibarətdir ki, məqalədə irəli sürülən təkliflər dövlət orqanları üçün idarəetmədə rəqəmsal keçidi daha effektiv qurmaq baxımından tətbiq oluna biləcək yönləndirmələr təqdim edir. Məqalənin nəticələri gələcək tədqiqatlar üçün əsaslı istiqamətlər də müəyyənləşdirir.

***Açar sözlər:** elektron hökumət, ictimai xidmətlər, rəqəmsal innovasiyalar, rəqəmsal transformasiya, idarəetmə, rəqəmsal strategiya, çağırışlar.*

GİRİŞ

Dünya ölkələri son onilliklərdə dövlət xidmətlərinin göstərilməsində elektron hökumət modellərinə keçid edərək idarəetmədə yeni mərhələyə qədəm qoymuşdur. Elektron hökumət, müasir informasiya-kommunikasiya texnologiyalarından istifadə etməklə dövlət orqanlarının xidmətlərini vətəndaşlara, biznesə və digər dövlət qurumlarına elektron mühitdə təqdim etməsini nəzərdə tutur. Bu konsepsiya çevik idarəetmənin qurulması, bürokratik maneələrin azaldılması və şəffaflığın təmin olunması baxımından qlobal miqyasda xüsusi aktuallıq qazanmışdır. Azərbaycan da “Elektron Azərbaycan” Dövlət Proqramı çərçivəsində 2000-ci illərin əvvəllərindən etibarən rəqəmsal transformasiya yoluna çıxaraq bu sahədə mühüm nailiyyətlər əldə etmişdir. Ölkədə yaradılmış vahid elektron hökumət portalı dövlət idarəçiliyinin əsas dayaqlarından birinə çevrilmiş və ictimai xidmətlərin təqdimatında aparıcı platforma rolunu oynamışdır. Bu istiqamətdə inkişaf təkə qabaqcıl ölkələrlə məhdudlaşmır, həmçinin inkişaf etməkdə olan dövlətlərdə də müşahidə olunmaqdadır. Elektron hökumət xidmətlərinə keçid, eyni zamanda, BMT-nin Dayanıqlı İnkişaf Məqsədlərinə çatmaq

baxımından da vacib alət hesab olunur. Xüsusilə COVID-19 pandemiyası dövründə rəqəmsal hökumət alətləri ictimai xidmətlərin fasiləsizliyinin təmin olunmasında həlledici rol oynamışdır (United Nations Department of Economic and Social Affairs).

Mövzunun aktuallığı ondan irəli gəlir ki, müasir dövrdə dövlət orqanlarının inteqrasiya olunmuş informasiya sistemləri üzərindən qarşılıqlı fəaliyyəti, məlumatların vahid bazalarda paylaşılması və xidmətlərin “bir pəncərə” prinsipinə əsasən təqdim olunması dövlət idarəçiliyinin səmərəliliyini nəzərəcarpacaq dərəcədə yüksəldir. Bu yanaşma vətəndaşların dövlət xidmətlərinə daha rahat çıxışını təmin edir və iqtisadiyyatda əlavə dəyərini formalaşmasına şərait yaradır. Qabaqcıl ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, elektron hökumət layihələrinin əhatə dairəsi nə qədər geniş olarsa, onların iqtisadi təsiri də bir o qədər güclü olur. Elektron xidmətlərin yayılması nəticəsində administrativ xərclər azalır, dövlət sektorunun məhsuldarlığı artır. Bununla yanaşı, sosial aspektlər də nəzərə alınmalıdır. Xüsusilə rəqəmsal uçurumun aradan qaldırılması, həssas əhali qruplarının internet və e-xidmətlərə çıxış imkanlarının təmin edilməsi inklüziv inkişafın mühüm şərtidir.

Araşdırma çərçivəsində elektron və rəqəmsal hökumət anlayışlarının nəzəri əsasları, ictimai xidmətlərin inteqrasiyasının müxtəlif modelləri, 2020–2024-cü illər ərzində rəqəmsal innovasiyaların tətbiqi meylləri və Azərbaycanın bu sahədəki təcrübəsi təhlil olunmuşdur. Eyni zamanda, elektron hökumət təşəbbüslərinin nəticələri qiymətləndirilmiş, qarşıda duran çətinliklər və potensial həll yolları müəyyənləşdirilmişdir. Bu tədqiqatda təhlil-sintez, müqayisəli yanaşma və empirik məlumatların analizi kimi metodlardan istifadə edilmişdir. Beynəlxalq hesabatlar (BMT, OECD, Dünya Bankı və s.), yerli rəsmi statistika və strateji sənədlər əsasında mövcud vəziyyət dəyərləndirilmişdir. Bəzi statistik məlumatların tam təqdim olunmaması və müəyyən rəqəmsal həllərin hələ ilkin mərhələdə olması araşdırmanın əsas məhdudiyyətləri kimi qiymətləndirilə bilər. Bununla belə, seçilmiş mənbələrin etibarlılığı nəticələrin obyektivliyini təmin etməyə imkan vermişdir.

İstinad olunan əsas resurslar arasında beynəlxalq təşkilatların hesabatları (BMT-nin Elektron Hökumət Sorğusu 2022, OECD-in Şərqi Avropa üzrə rəqəmsallaşma təhlilləri və digər sənədlər), yerli qanunvericilik aktları və strateji proqramlar (“Rəqəmsal Azərbaycan 2022–2026” Dövlət Proqramı, “İnformasiya cəmiyyəti inkişafı üzrə Milli Stratejiya 2014–2020” və s.), həmçinin mövcud elmi tədqiqatlar (məsələn, Aliyev, 2021; Azizi-Məşkin, 2024) yer alır. Giriş hissəsində təqdim edilən ümumi yanaşmalar və təhlillər məqalənin növbəti bölmələrində geniş nəzəri izahlarla, beynəlxalq və yerli təcrübəyə əsaslanan nümunələrlə davam etdiriləcəkdir.

Elektron hökumətə keçid və xidmətlərin inteqrasiyasının əhəmiyyəti

Dövlət idarəetməsində rəqəmsal inkişaf dedikdə ilk növbədə “elektron hökumət”dən növbəti mərhələ olan “rəqəmsal hökumət”ə (GovTech) keçid nəzərdə tutulur (Azərtac, 2025). Rəqəmsal hökumət anlayışı elektron hökumətin inkişaf etmiş forması kimi meydana çıxır və burada vətəndaş, dövlət və biznes arasında qarşılıqlı əlaqə keyfiyyətcə yeni səviyyəyə yüksəlir. Əgər elektron hökumət mərhələsində diqqət əsasən mövcud xidmətlərin elektron mühitə keçirilməsinə yönəlmişdisə, rəqəmsal hökumət mərhələsində xidmətlərin proaktiv təqdimatı, məlumatların qabaqcıl analitikası və idarəetmə proseslərinin tam inteqrasiyası hədəflənir (Azərtac, 2025). Bu konsepsiyaya görə, dövlət yalnız ayrı-ayrı elektron xidmətlər təklif edən bir “mağaza” rolunda qalmır, əksinə vahid verilənlər hovuzu və avtomatlaşdırılmış alqoritmlər bazasında çevik idarəçilik modelinə keçir (Azərtac, 2025). Beləliklə, dövlət orqanları arasında məlumat mübadiləsi və koordinasiya artaraq, vətəndaşlara göstərilən xidmətlərin sürəti və keyfiyyəti yüksəlir.

İctimai xidmətlərin inteqrasiyası dedikdə, müxtəlif dövlət qurumları tərəfindən göstərilən xidmətlərin birləşdirilərək vahid platforma üzərindən təqdim olunması başa düşülür. Bu yanaşma “bir pəncərə” prinsipi kimi də tanınır və son illərdə bir çox ölkələrin dövlət xidmətlərinin təşkili modelinə çevrilmişdir. Azərbaycanın ASAN xidmət modeli bu baxımdan dünyanın diqqətini çəkmiş uğurlu bir nümunədir. 2012-ci ildə ölkədə vətəndaşlara onlarla dövlət xidmətini tək məkanda təqdim edən ASAN mərkəzlərinin yaradılması ilə ictimai xidmətlər sahəsində keyfiyyətcə sıçrayış əldə olundu (Center for

Public Impact, 2016). ASAN modeli sayəsində şəxsiyyət vəsiqəsi, pasport, sürücülük vəsiqəsi alınması, qeydiyyat xidmətləri, notariat əməliyyatları kimi çox müxtəlif dövlət xidmətləri bir pəncərə altında təklif edilməyə başladı. Vətəndaşlar əvvəlki kimi müxtəlif qurumların ayrı-ayrı ofislərinə getmədən, tək bir mərkəzə müraciət etməklə işlərini operativ həll edə bilirlər. Bu xidmətlər həm fiziki mərkəzlərdə, həm də onlayn platformalar vasitəsilə əlçatan oldu (Center for Public Impact, 2016). Nəticədə, vətəndaşların əlavə vaxt və xərc itkisinin qarşısı alındı, xidmətlərdə şəffaflyq artdı, məmur-vətəndaş təmaslarının azalması ilə korrupsiya imkanları minimuma endi. ASAN xidmət mərkəzlərində və onlayn portallarında vətəndaş məmnunluğu 98%-ə qədər yüksəlmişdir ki, bu da islahatın effektivliyini göstərir (Center for Public Impact, 2016). ASAN modelinin uğuru beynəlxalq aləmdə də təsdiqlənmişdir - 2015-ci ildə BMT-nin Dövlət Xidmətləri Mükafatında “İctimai xidmətlərin təkmilləşdirilməsi” nominasiyası üzrə birinci yerin məhz Azərbaycan ASAN xidmətinə verilməsi bunun bariz nümunəsidir (Center for Public Impact, 2016).

Elektron hökumət və inteqrasiya olunmuş xidmət modeli nəticəsində əldə olunan iqtisadi faydalar da diqqətəlayiqdir. Araşdırmalar göstərir ki, elektron xidmətlər vaxt itkilərini azaltdığı üçün əmək məhsuldarlığını artırır, dövlət idarəçiliyində səmərəlilik yüksəlir (OECD, 2022). Məsələn, şirkət qeydiyyatı, lisenziyalaşdırma, vergi bəyannamələrinin təqdim edilməsi kimi prosedurların onlayn rejimə keçirilməsi sahibkarlar üçün əməliyyat xərclərini əhəmiyyətli dərəcədə azaldır (OECD, 2022). Bu, ümumilikdə biznes mühitinin yaxşılaşmasına, əlavə investisiyaların cəlb olunmasına təkan verir. Eyni zamanda, dövlət qurumları arasında məlumatların elektron mübadiləsi sayəsində qərar qəbulətmə daha dolğun informasiyaya əsaslanır ki, bu da idarəetmə mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsinə şərait yaradır. Elektron hökumət sistemlərinin tətbiqi nəticəsində toplanan böyük həcmli məlumatlar (big data) hökumətə ictimai rəyin, xidmət keyfiyyətinin monitorinqini aparmağa və lazımı düzəlişlər etməyə imkan verir (Azertac, 2025).

Bir sözlə, elektron hökumətə keçid və xidmətlərin inteqrasiyası dövlət-vətəndaş münasibətlərində yeni keyfiyyət mərhələsi yaratmışdır. Azərbaycan kimi ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, inteqrasiya olunmuş rəqəmsal həllər hesabına qısa müddətdə həm dövlət sektorunda səmərəliliyi artırmaq, həm də vətəndaşların məmnunluğunu qazanmaq mümkündür. Növbəti bölümlərdə bu inteqrasiyanın təməlinə dayanan rəqəmsal innovasiyalar və müasir tendensiyalar təhlil ediləcəkdir.

Rəqəmsal yeniliklər və müasir tendensiyalar

Son illərdə elektron hökumət sahəsində bir-birinin ardınca meydana çıxan rəqəmsal yeniliklər dövlət idarəçiliyinin simasını sürətlə dəyişməkdədir. Ənənəvi elektron xidmətlər artıq yeni texnologiyalarla zənginləşdirilir, nəticədə daha proaktiv və vətəndaşyönümlü yanaşmalar formalaşır. Süni intellekt (AI) bu yeniliklərin ön sıralarındadır. Müasir dövrdə bəzi ölkələrin hökumət portallarında vətəndaşlar suallarını virtual agentlərə ünvanlayaraq cavab ala bilirlər, mürəkkəb sorğular avtomatik emal olunur. Azərbaycanda da 2024-cü ilin sonunadək myGov portalına AI mexanizmlərinin inteqrasiyası planlaşdırılır - bu, vətəndaşların hökumətlə səsli və ya mətn formatında ünsiyyət qurub sorğularının intellektual sistem tərəfindən cavablandırılmasına imkan verəcək (Akhundov, 2024). Bu cür çat-bot həlləri sayəsində əhali informasiya əldə etmək üçün məmurla təmas qurmaq məcburiyyətindən qismən azad olur, xidmətlər günün 24 saati əlçatan olur.

Rəqəmsal hökumət sahəsində mobil texnologiyaların rolu da artmaqdadır. Smartfon penetrasiyasının yüksək olduğu bir çox ölkələrdə dövlət mobil tətbiqləri və rəqəmsal şəxsiyyət sistemləri geniş yayılıb. Azərbaycan bu sahədə “ASAN imza” kimi uğurlu mobil identifikasiya həllini artıq 2013-cü ildən tətbiq edir. Mobil elektron imza vasitəsilə vətəndaşlar SIM kart üzərindən özlərini təsdiqləyərək istənilən elektron xidmətə giriş imkanı əldə ediblər. Hazırda isə bunun daha da inkişaf etdirilərək rəqəmsal şəxsiyyət vəsiqələri formasında geniş tətbiqi gündəmdədir. Rəqəmsal şəxsiyyət (mobil-ID) dedikdə, smart cihazlarda SIM karta bağlı elektron identifikasiya sənədi nəzərdə tutulur ki, onun vasitəsilə şəxs öz rəqəmsal imzasını atıb e-xidmətlərə daxil ola bilir (Akhundov, 2024). Azərbaycanda 2023-cü ildə artıq ilk rəqəmsal şəxsiyyət vəsiqələrinin verilməsinə başlanılıb və 2026-

cı ilin sonunadək 1 milyon vətəndaşın bu cür vəsiqədən istifadə etməsi planlaşdırılır (Akhundov, 2024). Bu addım dövlət xidmətlərinə çıxışı daha da asanlaşdıracaq, çünki insanlar fiziki sənəd daşımadan elektron mühitdə şəxsiyyətlərini təsdiqləyə biləcəklər.

Dünyada müşahidə olunan digər bir trend açıq hökumət məlumatları (open data) təşəbbüsüdür. Bir çox dövlətlər hökumət qurumlarının topladığı məlumat bazalarını ictimaiyyət üçün açıq edib, innovativ təşəbbüslərin ortaya çıxmasını təşviq edirlər. Açıq məlumat platformaları startaplar və tədqiqatçılar üçün zəngin informasiya mənbəyi rolunu oynayır, eyni zamanda hökumətin hesabatlılığını gücləndirir. Azərbaycanda da “Açıq Hökumət Məlumat Portalı” yaradılmış və bir sıra datasetlər paylaşılmağa başlanmışdır. Bu, rəqəmsal innovasiya ekosisteminin inkişafına töhfə verə biləcək mühüm başlanğıcdır.

Elektron hökumətdə proaktiv xidmət modeli müasir tendensiyalardan biri kimi diqqəti cəlb edir. Ənənəvi yanaşmada vətəndaş öz ehtiyacı üçün müvafiq elektron xidmətə müraciət edirdisə, proaktiv modeldə dövlət özü vətəndaşın həyat hadisələrini (məsələn, uşaq doğulması, pensiya yaşına çatması, və s.) izləyərək tələb olunan xidməti öncədən təklif edir. Bunun üçün müxtəlif informasiya sistemlərinin tam inteqrasiyası və məlumat mübadiləsinin avtomatlaşdırılması vacibdir. Azərbaycan bu istiqamətdə addımlar atır - “myGov” şəxsi kabinet platforması vasitəsilə vətəndaşlar barədə müxtəlif dövlət reyestrlərində olan məlumatlar bir araya gətirilir, vətəndaşa aid məsələlərlə bağlı bildiriş və təkliflər göndərilir. Məsələn, sürücülük vəsiqəsinin müddəti bitmək üzrə olan şəxsə portal vasitəsilə əvvəlcədən bildiriş göndərilir ki, onlayn qaydada yeniləmə etsin. Bu cür funksionallıq vətəndaş məmnuniyyətini ciddi şəkildə artırır, çünki insanlar dövlət xidmətlərini “gözləmək” əvəzinə onları vaxtında “alırlar”.

Rəqəmsal yeniliklərin tətbiqi eyni zamanda idarəetmədə data-driven (məlumat əsaslı) qərarvermə mədəniyyətini gücləndirir. Müasir hökumətlər müxtəlif sensorlar, IoT (əşyaların interneti) cihazları və böyük verilənlərin analizi vasitəsilə real vaxt rejimində məlumat toplayıb emal edirlər. Bu isə şəhər idarəçiliyindən tutmuş təcili xidmətlərin koordinasiyasına qədər hər sahədə operativ və dəqiq qərarların qəbuluna imkan yaradır. Məsələn, “ağıllı şəhər” konsepsiyası çərçivəsində yol hərəkəti, kommunal xidmətlər, ictimai təhlükəsizlik sahələrində rəqəmsal monitoring sistemləri tətbiq olunursa, toplanan məlumatlar əsasında resursların optimal idarə olunması, xidmət keyfiyyətinin artırılması mümkünləşir. Azərbaycan paytaxtında son illərdə ağıllı parklama, nəqliyyatın intellektual idarə edilməsi kimi layihələr həyata keçirilməkdədir. Habelə, milli səviyyədə “Hökumət buludu” (G-Cloud) infrastrukturunun qurulması informasiya sistemlərinin etibarlılığını və təhlükəsizliyini yüksəldən müasir addımdır (Akhundov, 2024). Artıq ölkədə Milli Məlumat Mərkəzi fəaliyyət göstərir və dövlət qurumlarının sistemləri tədricən vahid bulud platformasına köçürülür. Bu, həm xərclərin optimallaşdırılması, həm də kiber təhlükəsizliyin mərkəzləşdirilmiş şəkildə təmin edilməsi üçün effektiv həll hesab olunur.

Yekun olaraq vurğulamaq olar ki, elektron hökumət sahəsindəki müasir tendensiyalar texnoloji innovasiyaların sürətli inteqrasiyası ilə xarakterizə olunur. Süni intellekt, mobil ID, açıq data, bulud həlləri, böyük verilənlərin analitikası kimi yeniliklər dövlət xidmətlərinin transformasiyasında mühüm rol oynayır. Azərbaycan bu trendlərdən geri qalmamaq üçün həm normativ-hüquqi bazada, həm də infrastruktur səviyyəsində müvafiq addımlar atmaqdadır. 2022-ci ildə təsdiqlənmiş “Rəqəmsal Azərbaycan 2022-2026” Dövlət Proqramı da məhz belə innovativ həllərin dövlət idarəçiliyinə tətbiqini sürətləndirməyi hədəfləyir. Aşağıdakı cədvəldə 2026-cı il üçün qarşıya qoyulmuş bəzi hədəflər ümumiləşdirilmişdir.

Cədvəl 1

Rəqəmsal transformasiya üzrə Azərbaycanda seçilmiş hədəflər (2026)

Göstərici	2026-cı il hədəfi
Rəqəmsal bacarıqlara sahib əhali	Ümumi əhalinin 65%-i (təxminən)
Rəqəmsal şəxsiyyət vəsiqəsi istifadəçiləri	1 milyon nəfər

İctimai xidmətlərin rəqəmsallaşdırılma səviyyəsi	80%
--	-----

Mənbə: Akhundov (2024) əsasında tərtib edilib.

Cədvəl 1-də göstərildiyi kimi, 2026-cı ilə qədər əhalinin 65%-nin rəqəmsal bacarıqlara yiyələnməsi, 1 milyon vətəndaşın yeni nəsil rəqəmsal şəxsiyyət vəsiqəsindən istifadə etməsi və dövlət xidmətlərinin 80%-nin elektron müstəviyə keçirilməsi qarşıya qoyulmuşdur (Akhundov, 2024). Bu hədəflər Azərbaycan hökumətinin yaxın dövr üçün rəqəmsal gündəmini əks etdirir. Bu təşəbbüslərin reallaşması ölkəmizin qlobal rəqəmsal inkişaf reytinglərində mövqeyini daha da gücləndirəcəkdir. Artıq 2024-cü ilin BMT e-hökumət hesabatında Azərbaycan 193 ölkə arasında 74-cü yerə yüksələrək ilk dəfə “çox yüksək” inkişaf kateqoriyasına daxil olmuşdur (İqtisadi İslahatların Təhlili və Kommunikasiya Mərkəzi, 2024). Bu irəliləyiş ölkədə aparılan rəqəmsal islahatların müsbət nəticələr verdiyini göstərir. Növbəti illərdə süni intellekt strategiyasının qəbul edilməsi, “ağıllı şəhər” layihələrinin genişləndirilməsi kimi addımlar atılacağı açıqlanıb (İqtisadi İslahatların Təhlili və Kommunikasiya Mərkəzi, 2024). Beləliklə, rəqəmsal innovasiyalar dövlət idarəçiliyində əsas hərəkətverici qüvvəyə çevrilib və müasir tendensiyalara uyğun irəliləyiş davam edir.

Rəqəmsal transformasiyanın sosial-iqtisadi təsirləri

Elektron hökumət texnologiyalarının tətbiqi təkcə dövlət orqanlarının işinin optimallaşdırılması ilə yekunlaşmır, bunun daha geniş sosial-iqtisadi təsirləri müşahidə olunur. İlk növbədə, elektron xidmətlərin genişlənməsi iqtisadi səmərəliliyi artırır. Ənənəvi kağız üzərindən aparılan proseslərin elektron platformalara keçməsi hesabına xərclər azalır. Məsələn, dövlət qurumlarında sənədlərin elektron dövriyyəsinin təmin olunması aylıq minlərlə saat iş vaxtına qənaət edir, çap və kağız xərclərini minimuma endirir. Azərbaycanda artıq 1000-dən çox şirkət rəqəmsal sənəd dövriyyəsi sisteminə qoşulmuşdur və hər ay 500 mindən çox elektron sənəd mübadiləsi aparılır (Akhundov, 2024). Bu, biznes sektorunun fəaliyyətində də bürokratik maneələri azaldaraq əməliyyatları sürətləndirir.

Bununla yanaşı, elektron hökumət xidmətləri sosial rifaha müsbət təsir göstərir. Xidmətlərin onlayn formatda əlçatanlığı və operativliyi vətəndaşların dövlət qurumlarına inamını artırır. Xüsusən regionlarda yaşayan, fiziki məhdudiyətli və ya sosial cəhətdən həssas qruplar rəqəmsal kanallar vasitəsilə xidmətlərə asan çıxış əldə etdikdə, cəmiyyətdə bərabərlik möhkəmlənir. Təbii ki, burada şərt odur ki, həmin qrupların internetə çıxışı və rəqəmsal savadlılığı təmin olunsun. Bu məqsədlə ölkəmizdə son illərdə bir sıra təşəbbüslər görülür - “Rəqəmsal bacarıqlar” proqramları, regionlarda IT təlim mərkəzlərinin açılması, əhalinin müxtəlif təbəqələri üçün rəqəmsal dünyada iştirak imkanlarının genişləndirilməsi kimi layihələr həyata keçirilir. Məsələn, rəqəmsal savadlılıq səviyyəsi aşağı olan yaşlı insanlar üçün sadələşdirilmiş istifadəçi interfeysləri, çoxdilli xidmət platformaları təqdim etmək vacibdir (Azizi-Məşkin, 2024). Belə addımlar atılmazsa, elektron hökumət inkişaf etdikcə cəmiyyət daxilində rəqəmsal uçurum dərinləşə bilər (Azizi-Məşkin, 2024). Odur ki, dövlət siyasətində bu risk nəzərə alınmalı, hər kəsin e-xidmətlərdən bərabər faydalanması üçün maarifləndirmə kampaniyaları aparılmalıdır (Azizi-Məşkin, 2024).

Elektron hökumətin mühüm sosial təsirlərindən biri də korrupsiyanın azalması və şəffaflığın artmasıdır. Ənənəvi üsullarla sənəd almaq və ya icazə əldə etmək kimi proseslərdə vətəndaşın məmurla birbaşa ünsiyyəti çox olduğu halda, elektronlaşdırılmış sistemlər bu təması kəskin azaldır. Məsələn, əvvəllər bir sənəd üçün vətəndaş günlərlə müxtəlif idarələrin qapısını gəzirdisə və qeyri-rəsmi ödəniş tələb edən hallarla üzləşirdisə, indi elektron müraciət edən şəxs evindən çıxmada prosesin gedişatını izləyə bilər. Azərbaycanda ASAN xidmət mərkəzlərinin və e-hökumət portalının tətbiqindən sonra korrupsiya ilə mübarizədə nəzərəçarpan irəliləyiş qeydə alınıb. Transparency International təşkilatının Korrupsiya Qavrama İndeksində 2012-2015-ci illər aralığında Azərbaycanın mövqeyinin yaxşılaşmasında məhz ASAN modelinin rolu qeyd olunur (Center for Public Impact, 2016). Elektron sistemlər insan faktorunu minimalaşdıraraq hesabatlılıq tələbini artırır, hər bir müraciət üzrə iz buraxılır ki, bu da sonradan audit və nəzarət üçün əsas yaradır.

Rəqəmsal transformasiyanın makroiqtisadi müstəvidə də müsbət effektləri var. Dövlət xidmətlərinin effektivləşdirilməsi investisiya mühitini yaxşılaşdırır, ölkənin beynəlxalq rəqabət qabiliyyətini gücləndirir. BMT-nin Elektron Hökumət İnkişafı İndeksində mövqenin yüksəlməsi Azərbaycanın həm də iqtisadi innovasiyalar sahəsində irəlilədiyini göstərir. 2024-cü ildə ölkəmizin bu indeks üzrə “çox yüksək inkişaf” qrupuna daxil olması beynəlxalq aləmdə rəqəmsal islahatlara verilən müsbət qiymətdir (İqtisadi İslahatların Təhlili və Kommunikasiya Mərkəzi, 2024). Eyni zamanda, dövlət qurumlarında proseslərin avtomatlaşdırılması büdcə vəsaitinə qənaətə, toplanan vergilərin və rüsumların artımına yol açır. Məsələn, elektron gömrük və vergi sistemləri vasitəsilə kölgə iqtisadiyyatının qarşısı qismən alınaraq dövlət gəlirləri artırılır.

Ümumilikdə, elektron hökumətin tətbiqi sosial kapitalı da möhkəmləndirir. Vətəndaşların hökumətə etimadı yüksəlir, çünki daha operativ cavab, daha az bürokratiya görürlər. Rəqəmsal platformalar vasitəsilə ictimai iştirakçılıq imkanları yaranır - məsələn, onlayn peticiyalar, ictimai rəy sorğuları, büdcə müzakirələri kimi iştirakçı demokratiya alətləri istifadəyə verilə bilər. Bir çox ölkələrdə “e-iştirak indeksi” ölçülür və Azərbaycan da son illərdə bu sahədə irəliləmiş göstərməkdədir (UN DESA, 2022). Elektron müraciət portalları, açıq hökumət məlumatlarına əsaslanaraq jurnalist araşdırmaları aparmaq imkanları cəmiyyətdə hesabatlı hökumət modelini gücləndirir.

Nəticə etibarilə, rəqəmsal transformasiya həm iqtisadi, həm də sosial müstəvidə çoxşaxəli müsbət təsirlər yaradır. Lakin bu təsirlərin davamlı olması üçün görülən işlərin keyfiyyətinə xüsusi diqqət yetirilməlidir. Gələcək bölümdə məhz bu istiqamətdə mövcud çağırışlar və onların həlli yolları müzakirə olunacaq.

Elektron hökumət layihələrinin qarşısındakı çağırışlar

Elektron hökumət sahəsində əldə olunan nailiyyətlərlə yanaşı, bir sıra çağırışlar da mövcuddur ki, bunlar həll olunmazsa, rəqəmsal islahatların tempini ləngidə bilər. Bu çağırışlardan biri hökumət sistemlərinin tam inteqrasiyasına maneə olan institusional koordinasiya çatışmazlıqlarıdır. Bəzi hallarda dövlət qurumlarının rəqəmsal layihələri bir-birindən ayrı aparması, məlumat mübadiləsi standartlarının uyğunsuzluğu inteqrasiya prosesini çətinləşdirir (OECD, 2022). Azərbaycanda rəqəmsal gündəliyin ilkin dövrlərində müxtəlif qurumlar paralel şəkildə öz sistemlərini qururdular. Nəticədə, eyni məlumatı toplayan bir neçə informasiya sistemi yaranırdı ki, bu da resursların səmərəsiz istifadəsinə gətirib çıxarırdı (OECD, 2022). Son illərdə bu problemi aradan qaldırmaq üçün daha mərkəzləşdirilmiş yanaşma seçilib - 2018-ci ildə yaradılmış Elektron Hökumətin İnkişafı Mərkəzi və 2021-ci ildə fəaliyyətə başlamış Rəqəmsal İnkişaf və Nəqliyyat Nazirliyi kimi qurumlar ölkədə vahid rəqəmsal siyasətin əlaqələndirilməsinə məsuldur. Buna baxmayaraq, hələ də ayrı-ayrı sistemlərin tam uyğunlaşdırılması və “bir pəncərə” prinsipinin bütün sahələrdə təmin edilməsi üçün işlər davam edir. Rəqəmsal transformasiya proqramının uğuru üçün bütün dövlət orqanlarının “bir komanda” kimi işləməsi, məlumatların sərbəst axınına imkan verən hüquqi və texniki bazanın olması vacibdir (Ministry of Transport, Communications and High Technologies, 2020).

Digər mühüm çağırış kiber təhlükəsizlik məsələləridir. Nə qədər ki, dövlət xidmətləri rəqəmsal müstəviyə keçir, informasiya sistemləri kiberhücumlardan qorunmalıdır. Əks təqdirdə, vətəndaşların şəxsi məlumatlarının sızması, kritik hökumət sistemlərinin iflic olması riski ortaya çıxır. Son illərdə dünyada hökumət qurumlarına qarşı irimiqyaslı kiberhücumlar qeydə alınıb və bu, rəqəmsal sistemlərin təhlükəsizliyi məsələsini birinci plana çıxarıb. Azərbaycanda da dövlət qurumlarının informasiya resurslarının mühafizəsi üçün tədbirlər gücləndirilmişdir. Xüsusi Dövlət Mühafizə Xidməti nəzdində Xüsusi Rabitə və İnformasiya Təhlükəsizliyi Dövlət Xidməti fəaliyyət göstərir və hökumət infrastrukturunu 24/7 rejimində monitorinq edir (Akhundov, 2024). Eyni zamanda, G-Cloud sistemində çoxlüklü məlumat ehtiyatlarının ehtiyat surətinin (backup) saxlanması, fəvqəladə hallarda məlumatların bərpası planlarının hazırlanması kimi işlər görülür (Akhundov, 2024). Lakin kiber risklər daim dəyişən hədəfdir və dövlət orqanları bu təhdidlərə qarşı dayanıqlı olmağı təmin etməlidirlər. Burada həm müasir texnoloji həllərin tətbiqi (məsələn, SOC mərkəzlərinin qurulması, təhlükəsizlik

divarları, şifrələmə və s.), həm də kadr potensialının artırılması (ixtisaslı kiber təhlükəsizlik mütəxəssislərinin hazırlanması) böyük rol oynayır.

Elektron hökumətin inkişafında hüquqi bazanın təkmilləşdirilməsi də önəmli məqamdır. Rəqəmsal münasibətləri tənzimləyən qanunlar geridə qalarsa, innovativ həllərin tətbiqi ya mümkün olmur, ya da konfliktlər yaradır. Məsələn, elektron imza, elektron sənədin hüquqi tanınması, şəxsi məlumatların qorunması, süni intellektin tətbiqi kimi sahələrdə müvafiq qanunvericilik olmalıdır ki, yeniliklər qanuni çərçivədə icra olunsun. Azərbaycanda “Elektron imza və elektron sənəd haqqında” Qanun, “Fərdi məlumatlar haqqında” Qanun kimi normativ aktlar bu sahədə əsas bazanı yaradır. Lakin süni intellektin etik qaydaları, avtomatlaşdırılmış qərarların hüquqi statusu kimi yeni mövzular da artıq gündəmə gəlməkdədir. Odur ki, qanunvericilik daim yenilənməli, rəqəmsal innovasiyaların sürətinə uyğunlaşdırılmalıdır. Beynəlxalq təcrübə göstərir ki, rəqəmsal transformasiya sahəsində qabaqcıl ölkələr (Estoniya, Sinqapur, Cənubi Koreya və s.) çevik hüquqi tənzimləmə mexanizmləri sayəsində yenilikləri tez mənimsəyə biliblər. Azərbaycan da qonşu ölkələrlə, beynəlxalq təşkilatlarla əməkdaşlıq edərək bu sahədə qabaqcıl təcrübələri hüquqi bazasına inteqrasiya etməlidir.

Elektron hökumət layihələrinin uğurla həyata keçirilməsi üçün insanların bu yenilikləri qəbul etməsi və aktiv istifadə etməsi şərtidir. Bu isə mədəni və davranış aspektləri ilə də bağlıdır. Bəzi hallarda ən müasir sistem qurulsa da, vətəndaşlar köhnə vərdişlərinə görə kağız daşımaqda və ya ənənəvi üsullarla müraciət etməkdə davam edirlər. Belə müqavimətin qarşısını almaq üçün geniş maarifləndirmə kampaniyaları aparılmalıdır (Azizi-Məşkin, 2024). Məsələn, əhali arasında elektron xidmətlərdən istifadə qaydaları barədə sosial reklamlar, təlimatlar yaymaq, dövlət qurumlarında vətəndaşlara elektron xidmət köşklərində canlı yardım təklif etmək kimi üsullar səmərəli ola bilər. Gənc nəsil texnologiyaları daha tez mənimsəsə də, yaşlı nəsil üçün əlavə dəstək zəruridir. Bu məqsədlə “rəqəmsal könüllülər” hərəkatı yaradılaraq ahıllara və texnologiyaya alışmamış insanlara kömək göstərilə bilər. Əgər cəmiyyət elektron hökumətin üstünlüklərini dərk edib ondan yararlanmağa motivasiya olarsa, rəqəmsal transformasiya hədəflərinə çatmaq asanlaşar.

Nəhayət, diqqət yetirilməli bir məsələ də elektron sistemlərin bəzən istifadəçi baxımından mürəkkəb olmasıdır. Texnokratik yanaşma ilə hazırlanmış portallar, çoxsaylı autentifikasiya tələbləri, vətəndaşdan detallı texniki bilik gözləyən interfeyslər elektron xidmətlərin kütləvi istifadəsinə əngəl törədə bilər. Rəqəmsal həllər dizayn edilərkən insan mərkəzli dizayn prinsipi əsas götürülməlidir. Yəni, istənilən orta istifadəçi minimal səy və biliklə xidmətdən yararlı olmalıdır. Bu, bəlkə də texnoloji çağırış deyil, amma layihənin mənimsənilməsi üçün həlledici faktordur. Məsələn, əgər onlayn vergi bəyannaməsi doldurmaq sistemi çoxqapalı və anlaşılmazdırsa, sahibkar yenə də vergi müfəttişinin yanına gedəcək. Bu problemi azaltmaq üçün hökumət bəzi xidmətləri birləşdirməyi, vahid pəncərədən kompleks xidmət paketləri təqdim etməyi planlaşdırır (Akhundov, 2024). Elə Rəqəmsal İnkişaf və Nəqliyyat Nazirliyinin nümayəndəsi Rəşad Xalıqovun qeyd etdiyi kimi, bəzən həddən artıq rəqəmsallaşdırma yaxşı nəticə vermir - xidmətləri sadələşdirmək və vətəndaş üçün anlaşılacaq etmək vacibdir (Akhundov, 2024).

Yekun olaraq, elektron hökumət sferasındakı çağırışlar çoxcəhətlidir: institusional, texnoloji, hüquqi və sosial. Bu çətinliklərin öhdəsindən gəlmək üçün kompleks və davamlı səylər tələb olunur. Azərbaycan misalında görürük ki, hökumət bu sahədə islahatları dərinləşdirmək əzmindədir və mövcud maneələri azaltmaq üçün müxtəlif proqramlar həyata keçirilir. Gələcəkdə rəqəmsal transformasiya prosesinin uğuru böyük ölçüdə indidən bu çağırışlara necə reaksiya verilməsindən asılı olacaq.

İstifadə olunan metodları və onların tətbiqi:

Tədqiqatın həyata keçirilməsi zamanı əsasən analitik və müqayisəli təhlil metodlarından istifadə olunmuşdur. Elektron hökumət və ictimai xidmətlərin inteqrasiyası ilə bağlı mövcud yanaşmalar müxtəlif ölkələrin təcrübələri kontekstində araşdırılmış, xüsusilə Azərbaycanın 2020–2024-cü illərdə tətbiq etdiyi rəqəmsal strategiyalar dəyərləndirilmişdir. Müəllif tədqiqat sualını – “Azərbaycanda elektron hökumət və ictimai xidmətlərin rəqəmsallaşması hansı texnoloji və institusional elementlərə

əsaslanır və bu yanaşma hansı nəticələr doğurur?” - kimi formalalaşdırmış və cavablandırmaq üçün normativ sənədlərə, rəsmi statistikaya və elmi ədəbiyyata əsaslanmışdır.

Təhlildə həm birbaşa, həm də dolaylı məlumatlardan istifadə edilmişdir. Birbaşa mənbələrə Dövlət Statistika Komitəsinin göstəriciləri, “Rəqəmsal Azərbaycan 2022–2026” Dövlət Proqramı və Elektron Hökumətin İnkişafı Mərkəzinin hesabatları daxildir. Dolaylı mənbələrə isə BMT-nin, OECD-in və Dünya Bankının elektron hökumət sahəsində apardığı beynəlxalq sorğular və region ölkələri üzrə analitik təhlillər aiddir. Toplanan məlumatlar əsasında müəllif ölkədaxili və beynəlxalq kontekstdə rəqəmsal idarəetmə tendensiyalarını müqayisəli şəkildə qiymətləndirmiş, eyni zamanda mövcud problemləri və perspektivləri müəyyənləşdirməyə çalışmışdır.

NƏTİCƏ

Araşdırmanın nəticələri göstərir ki, elektron hökumət və ictimai xidmətlərin inteqrasiyası müasir dövrdə dövlət idarəetməsinin inkişaf istiqamətinin əsasını təşkil edir. Rəqəmsal yeniliklərin tətbiqi sayəsində Azərbaycan da daxil olmaqla bir çox ölkələr dövlət xidmətlərinin göstərilməsində keyfiyyət dəyişikliklərinə nail olmuşlar. Məqalədə qeyd olunan faktlar və təhlillərdən aydın olur ki, elektron hökumət texnologiyalarının səmərəli tətbiqi şəffaflığı artırır, operativliyi yüksəldir və vətəndaş məmnuniyyətini təmin edir. Xüsusilə ölkəmizdə tətbiq edilmiş ASAN xidmət modeli və e-hökumət portalı kimi inteqrasiya olunmuş yanaşmaların yeni nəticələr verdiyi aşkarlandı. Bu nəticələr sırasında xidmətlərə müraciət zamanının dəfələrlə qısalması, xidmət keyfiyyətinin artması və korrupsiya hallarının əhəmiyyətli dərəcədə azalması kimi məqamlar var.

Aparılmış tədqiqat göstərir ki, Azərbaycanın elektron hökumət təcrübəsi ümumən qlobal meyillərlə uyğunluq təşkil edir. Ölkəmizin 2024-cü ildə BMT indeksində yüksək kateqoriyaya yüksəlməsi buna sübutdur. Bu nailiyyətlər əvvəlki illərdə aparılmış tədqiqatların nəticələri ilə də uyğunluq içindədir - məsələn, Aliyev Azərbaycanda e-hökumət sahəsində əldə edilən uğurları və gələcək perspektivləri təhlil edərək ölkəmizin doğru yolda olduğunu vurğulamışdır. Bizim tədqiqatın nəticələri də bu qənaəti təsdiqləyir ki, rəqəmsal transformasiya islahatları dövlət idarəçiliyində müsbət dəyişikliklərə gətirib çıxarır.

Bununla yanaşı, əldə olunan nəticələr elektron hökumət sahəsində qarşıda duran və həllini gözləyən məsələləri də ortaya qoydu. Xüsusilə, rəqəmsal bərabərliyin təmin olunması, yəni bütün əhali qruplarının e-xidmətlərdən bərabər şəkildə faydalana bilməsi vacibdir. Tədqiqat prosesində məlum oldu ki, bəzi vətəndaşlar hələ də internet və ya texnologiya çatışmazlığı ucbatından bu xidmətlərə tam qoşula bilmirlər (Azizi-Məşkin, 2024). Bu, gələcək araşdırmalar və siyasət addımları üçün açıq qalan bir mövzudur. Digər tərəfdən, kiber təhlükəsizlik və şəxsi məlumatların qorunması məsələləri getdikcə daha kəskin forma alır. Bizim analizdə vurğulanan kibertəhlükəsizlik tədbirləri göstərir ki, bu mövzuda da davamlı təkmilləşdirmə tələb olunur.

Məqalənin nəticələrindən biri də ondan ibarətdir ki, elektron hökumət layihələrinin uğuru təkca texnologiyadan asılı deyil - idarəetmə mexanizmləri və institusional quruluş da həlledici rol oynayır. Əgər koordinasiya zəif olsa, ən müasir texnologiya belə gözlənilən effekti verməz. Ona görə də, gələcək tədqiqatlarda dövlət orqanları arasındakı rəqəmsal əməkdaşlıq modelləri, effektiv idarəetmə yanaşmaları ayrıca araşdırıla bilər. Məsələn, “Whole-of-Government” (Bütövlükdə hökumət) yanaşmasının Azərbaycan kontekstində tətbiqi maraqlı tədqiqat istiqaməti ola bilər.

Bu mövzuda daha əvvəl aparılmış tədqiqatlarla bizim nəticələr arasında əsaslı uyğunluq müşahidə olunsada, bəzi yenilikçi tövsiyələr də irəli sürmək mümkündür. Belə ki, gələcəkdə elektron hökumətin inkişafında ictimai-özəl tərəfdaşlıq imkanlarından geniş istifadə oluna bilər. Bəzi rəqəmsal həllərin startap ekosistemi ilə birlikdə həyata keçirilməsi innovasiyaların daha çevik tətbiqini təmin edə bilər. Bundan başqa, beynəlxalq əməkdaşlıq çərçivəsində qabaqcıl ölkələrlə təcrübə mübadiləsinin intensivləşdirilməsi, regional rəqəmsal təşəbbüslərdə fəal iştirak kimi məsələlər də növbəti tədqiqatların diqqət mərkəzində olmalıdır.

Nəticə etibarilə, elektron hökumət və ictimai xidmətlərin inteqrasiyası mövzusu dinamik olaraq inkişaf edən bir sahədir. Bu məqalədə əldə olunmuş nəticələr göstərir ki, Azərbaycanda rəqəmsal transformasiya istiqamətində doğru addımlar atılır və artıq əhəmiyyətli uğurlar əldə olunub. Lakin inkişaf davam etdikcə yeni çağırışlar da meydana çıxacaq. Gələcək tədqiqatlar üçün mövzular çoxdur: rəqəmsal innovasiyaların iqtisadi effektlərinin dərin təhlili, süni intellektin dövlət xidmətlərinə tətbiqinin nəticələri, vətəndaş mərkəzli dizayn üzrə metodologiyaların sınaqdan keçirilməsi və s. Ümid edilir ki, bu məqalə elektron hökumət üzrə aparılacaq daha genişmiqyaslı elmi işlərə kiçik də olsa töhfə verəcək, eyni zamanda praktik sahədə qərarvericilər üçün faydalı bir baxış bucağı yaradacaq. Gələcəkdə bu mövzuda aparılacaq tədqiqatlar üçün yol göstərən əsas nəticə budur ki, rəqəmsal transformasiyanın uğuru texnologiya, insan və idarəetmə amillərinin ahənginə nail olmaqdan keçir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Akhundov Khayal. (2024, 5 sentyabr). Two decades of E-Azerbaijan: A look at the digital transformation journey - Pioneering a paperless future. Caliber.Az
2. Aliyev Ilham. (2021). E-government development in Azerbaijan: Achievements and future prospects. Bakı: Rəqəmsal Transformasiya Mərkəzi nəşri.
3. Azərtac. (2025, 16 yanvar). Dövlət idarəetməsinin rəqəmsallaşdırılmasının prioritetləri açıqlanıb. AZƏRTAC xəbər agentliyi.
4. Azizi-Məşkin Maryam. (2024). E-government and inclusive development: Bridging the digital divide in Azerbaijan. Socium, 1(1), 85-94.
5. Center for Public Impact. (2016). Azerbaijani Service and Assessment Network (ASAN) - Case Study. (Avstraliya: CPI).
6. İqtisadi İslahatların Təhlili və Kommunikasiya Mərkəzi. (2024, 19 sentyabr). Azərbaycan elektron hökumətin inkişafı üzrə “Çox Yüksək EGDI” kateqoriyasına yüksəlib. E-reforms.gov.az xəbər.
7. Ministry of Transport, Communications and High Technologies of Azerbaijan. (2020). İnformasiya cəmiyyətinin inkişafı üzrə Milli Strategiya 2014-2020.
8. OECD. (2022). Promoting Enterprise Digitalisation in Azerbaijan. Paris: OECD Publishing.
9. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). (2022). United Nations E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. Nyu-York: BMT nəşri.
10. World Bank. (2023). Azerbaijan Digital Economy Assessment. Vaşinqton: Dünya Bankı.

T.M.Vahabzade

master student, Azerbaijan State University of Economics

Integration of electronic government and public services: digital innovation, modern trends and challenges

Abstract

Article analyzes the integration of e-government and public services within the context of the digitalization of public administration. The aim of the research is to assess the development dynamics of digital government models in Azerbaijan during 2020–2024 and to examine the impact of technological innovations and service integration on governance efficiency and citizen satisfaction. The methodology is based on analytical review, comparative analysis, and empirical evaluation using official statistical data. Through case studies such as the ASAN Service model and the national e-government portal, the findings demonstrate that the consolidation of public services on unified

platforms enhances transparency, reduces the risk of corruption, and simplifies citizen–government interactions. The main conclusion is that digital government is not merely a technological transformation, but a citizen-oriented, inclusive, and efficiency-driven model of governance. The article also emphasizes the role of artificial intelligence, digital identity cards, and big data analytics in improving public service delivery. Among the limitations, the incomplete implementation of certain innovations and the limited availability of specific datasets are noted. The scientific novelty of the study lies in its integrated analysis of both institutional and social dimensions of digital government reforms in the Azerbaijani context. Its practical significance stems from the policy-oriented recommendations proposed to enhance the effectiveness of digital transition in public administration. The results further identify key directions for future research in this evolving field.

Keywords: *e-government, public services, digital innovations, digital transformation, governance, digital strategy, challenges.*